

## MERILA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V SODOBNEM GOSPODARSTVU

*Preden je problem mogoče rešiti, ga je potrebno jasno definirati.*

William Feather

**Povzetek.** Dosegati ustrezno uspešnost v širšem smislu<sup>1</sup> (angl. *performance*) lahko opredelimo kot cilj kakršnega koli udejstvovanja posameznika ali organizacije. Tako širše definirana uspešnost je sestavljena iz uspešnosti v ožjem smislu (angl. *effectiveness*) in učinkovitosti (angl. *efficiency*). Pri tem uspešnost v ožjem smislu pomeni doseganje zastavljenega cilja, učinkovitost pa način (ekonomičnost) doseganja tega cilja. Uspešnost torej pomeni delati prave stvari, učinkovitost pa delati stvari na pravi način. Iz tega lahko zaključimo, da je kriterij za uspešnost organizacije delati prave stvari na pravi način. Pomembno je ugotoviti, kaj so prave stvari in kateri načini so najbolj učinkoviti, in to v okolju, ki ga opredeljuje tako imenovana e-ekonomija. Organizacija bo lahko dosegla ustrezno uspešnost, če bo postavila ustrezen sistem merjenja uspešnosti in v njegovem okviru uporabljala ustrezna merila ter upoštevala značilnosti okolja.

**Gljučni pojmi:** e-ekonomija, uspešnost, merila uspešnosti, učinkovitost, sistemi merjenja uspešnosti, dejavniki, rezultati, ključni faktorji uspeha.

### Uvod

Čeprav v naslovu ni eksplicitno podano, se sestavek nanaša na merila uspešnosti organizacij, katerih uspešnost se dokazuje na trgu, ne glede na vrsto dejavnosti, s katero se organizacija ukvarja. Trg je torej končni razsodnik uspešnosti organizacije pod predpostavko cilja dolgoročnega preživetja na trgu. Pri tem pod organizacijo razumemo združenje produktivnih sredstev (vključno s posamezniki), ki se prostovoljno združujejo za doseg ekonomskega cilja.

\* Dr. Metka Tekavčič, izredna profesorica na Ekonomski fakulteti, Univerza v Ljubljani.

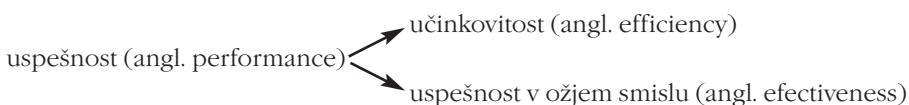
\*\* Mag. Alojz Megušar, zaposlen v Premisa d.o.o. Ljubljana.

<sup>1</sup> Slovenščina nima ustreznega izraza za angleški izraz *performance*, zato uporabljamo izraz uspešnost v širšem smislu. V nadaljevanju je z izrazom uspešnost mišljena uspešnost v širšem smislu.

Organizacija z izvajanjem svoje dejavnosti dosega učinke (rezultate), ki jih ponavadi merimo v denarnih enotah. Merila rezultatov tako predstavljajo tradicionalna finančna merila uspešnosti, ki kažejo na dobičkovnost, donosnost, denarni tok itd. Ta merila predstavljajo preteklo uspešnost. Merila uspešnosti, na katere mislimo v tem sestavku, pa morajo zagotavljati dolgoročno uspešnost, zato ni dovolj, da merimo samo rezultate, ampak je treba meriti tudi dejavnike, ki vplivajo na doseganje rezultatov. Dolgoročna uspešnost pomeni preživetje, kar je povezano s finančnimi merili (rezultati). Z dejavniki pa usmerjamo poslovanje k doseganju dolgoročnih ciljev. Sodobne metode merjenja uspešnosti se razlikujejo predvsem po tem, katere dejavnike vključijo v sistem merjenja in kako definirajo merila znotraj dejavnikov. Tako imenovana e-ekonomija vpliva na izbor dejavnikov ter daje tehnološke možnosti za sodobne sisteme merjenja.

## Definicija uspešnosti

Uspešnost v širšem smislu, prevod angleškega izraza *performance*, je sestavljena iz dveh elementov, in sicer uspešnosti v ožjem smislu s pomenom izpolnitve cilja (angl. *effectiveness*) in učinkovitosti (angl. *efficiency*), ki nam pove, kako učinkovito smo dosegli postavljeni cilj. Merjenje uspešnosti lahko definiramo (Neely, 1998; glej tudi Neely, Al Najjar, 2006) kot proces ovrednotenja preteklih aktivnosti, kjer je merjenje proces ovrednotenja, pretekla aktivnost pa določa sedanjo uspešnost.



Merilo uspešnosti je enota, s katero merimo uspešnost/učinkovitost, sistem merjenja pa je sklop meril, ki se pri tem uporabljajo, in za izvajanje zahteva ustrezno infrastrukturo. Sistem merjenja z zbiranjem in obdelavo podatkov ovrednoti učinkovitost in uspešnost preteklih aktivnosti in nam omogoča izvajanje odločitev. Pri tem je pomembno, da merimo prave stvari, ne merimo stvari, nad katerimi nimamo nadzora, da so merila usmerjena v prihodnost in povezana s strategijo ter da poznamo cilj (namen) merjenja.

Kako torej definirati uspešnost (angl. *performance*) organizacije? Pri športu, na primer, je tisti, ki hitrejšje teče, višje skoči oziroma dalj vrže, uspešnejši od drugih (angl. *he/she outperform their competition*). Uspešnost organizacije pa je bolj zapleten koncept. Obstaja vrsta definicij za organizacijsko uspešnost, ni pa kriterija, po katerem bi te definicije ocenjevali.

Uspešnost bomo definirali s primerjavo vrednosti, ki jih organizacija dosega, in s pričakovanji, ki jih imajo interesi, neposredno ali posredno vključeni v delovanje organizacije. Če dosežki ustrezajo pričakovanim, je organizacija uspešna (dosega normalno uspešnost). Prvo vprašanje, ki se postavlja, je, koga vključiti med interese, katerih pričakovanja primerjamo z rezultati. Prvi krog predstavljajo lastniki finančnih resursov, ki so prvi pogoj za tekoče preživetje organizacije in so povezani s finančnimi merili pretekle uspešnosti. Naslednji krog predstavljajo kupci, zaposleni, dobavitelji in posredniki, katerih merila predstavljajo dejavnike bodoče finančne uspešnosti. Nadalje je mogoče krog razširiti še na lokalno okolje, institucije regulative, različna združenja itd. Čimbolj razširjamo krog interesov, težje definiramo povezavo med pričakovanji interesov in uspešnostjo organizacije. Vedno težje govorimo o uspešnosti organizacije brez povezave s tem, kateri interes imamo v mislih. Zato je pomembno, da interesi, ki zagotavljajo preživetje, predstavljajo cilj, drugi interesi pa dejavnike, ki ta cilj omogočajo oziroma zagotavljajo. Širjenje interesov ima smisel samo, če poznamo vpliv merila interesa na uspešnost organizacije ter na ta način z optimiranjem dejavnika maksimiramo cilj. Z matematičnega vidika je možna maksimizacija samo v eni dimenziji. Pomembno je torej, da dejavnike optimiramo, cilje pa maksimiramo.<sup>2</sup>

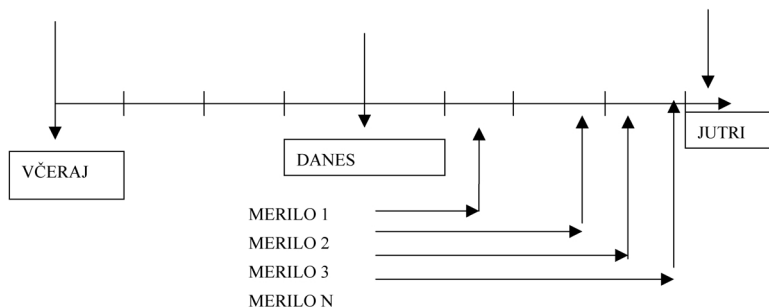
V zvezi z merili in merjenjem uspešnosti se pojavljajo naslednji termini (Neely, 2002):

- **Merjenje uspešnosti** (angl. performance measurement) – proces ovrednotenja uspešnosti in učinkovitosti preteklih dejanj.
- **Merilo uspešnosti** (angl. performance measure) – parameter, ki ga uporabimo za ovrednotenje uspešnosti/učinkovitosti preteklih dejanj
- **Enota mere znotraj merila** (angl. performance metric) – doseg, vsebina in komponente posameznega merila (parametra)
- **Sistem merjenja uspešnosti** (angl. performance measurement system) – predstavlja sklop meril, ki ga uporabljamo za ovrednotenje in omogoča ustrezne odločitve z zbiranjem, urejanjem, sortiranjem, analizo in interpretacijo podatkov.

Merimo zato, da lažje in bolj učinkovito dosežemo cilj, to je normalno uspešnost, ki nam zagotavlja preživetje. Kot je razvidno iz slike 1, je izbor meril podrejen dejavnikom, ki vplivajo na cilje v bližji in daljni bodočnosti.

<sup>2</sup> Teorija, ki zagovarja upoštevanje vseh interesov, se imenuje interesna (angl. stakeholder) teorija. Michael Jensen v članku *Value Maximisation, Stakeholder theory and Corporate Objective function* (Jensen, 2001) kritično obravnavo to teorijo predvsem z vidika enotnega vrednostnega cilja, ki ga mora zasledovati vodstvo podjetja, da vsaj načelno pri odločanju ni dileme.

Slika 1: ČASOVNA DIMENZIJA IN MERJENJE USPEŠNOSTI



Vir: Avtorja.

Finančna merila merijo trenutno uspešnost z vidika preživetja, druga merila, merjena danes, pa naj bi zagotavljala bodočo normalno uspešnost. Čim večji je časovni zamik med dejavnikom in njegovim vplivom na normalno uspešnost, tem daljši je časovni horizont, za katerega ugotavljamo uspešnost. Seveda je pri tem ključna predpostavka, da poznamo vpliv tega dejavnika na uspešnost (ustrezna pozitivna teorija). Ti vplivi niso univerzalni, kakor se velikokrat predpostavlja.

Širitev dejavnikov ob predpostavki poznavanja vplivov nam tako omogoča vpliv na cilj podjetja za daljše časovne obdobje. Poznavanje vpliva predstavlja znanje, ki ga imamo. Vedenje o tem vplivu ni samo po sebi umevno, ampak ga je treba pridobiti (ugotoviti). Tukaj se skriva tudi pomembnost znanja, saj so ti vplivi specifični in ne univerzalni.

Kot cilje merjenja pa lahko postavimo naslednje (Neely, 1998):

- ugotavljanje stanja oziroma pozicij – z ustreznimi merili lahko pozicijo evidentiramo, dosežemo ali primerjamo;
- komunikacija z interesnimi skupinami;
- potrjevanje prioritete – prioritete lahko potrjujemo z upravljanjem, nadzorom stroškov, razčiščevanjem položaja ali z usmerjanjem investicij;
- vzpodbujanje napredovanja – napredovanje vzpodbujamo z določanjem prioritet obnašanja in povezavo z nagrajevanjem ter sredstvi motivacije.

Z merjenjem uspešnosti ugotavljamo učinkovitost doseganja ciljev organizacije, uspešnost njenih programov, procesov in ljudi. Merila uspešnosti uporabljamo za upravljanje, pri čemer preverjamo, če so pričakovani rezultati doseženi, ali so doseženi z načrtovanimi stroški in ali so nastale nepričakovane oziroma neustrezne posledice. Cilj nam je povečati uspešnost. Sistem merjenja in upravljanja z uspešnostjo pokriva ljudi, procese in tehnologijo. Merila morajo biti postavljena tako, da zagotavljajo maksimiranje ciljne funkcije in ne maksimiranje vrednosti v zvezi s posameznim merilom.

Sisteme, ki nam zagotavljajo ustrezne in strukturirane informacije, imenujemo tudi poslovna inteligenca. Sistem merjenja uspešnosti nas vodi proti strateškim ciljem. Zaposleni na vseh nivojih razumejo svojo vlogo v podjetju, ki je videno z večih perspektiv (potrebe kupcev, finance, procesi, zaposleni, inovacije, okolje ...).

## Razvoj meril

Za današnji računovodski sistem lahko trdimo, da je prilagojen finančnemu poročanju in davčnim namenom (Johnson, 1991). Z njim ni mogoče voditi nadzora nad stroški proizvodov in ocenjevati uspešnosti upravljavskih odločitev. Sistem je z vidika možnosti ukrepanja prepozen, podatki pa so preveč združeni in nepregledni. Sistem, ki naj bi omogočal izvajanje odločitev, mora dajati informacije za:

- nadzor stroškov
- merjenje produktivnosti
- vodenje in nadzor nad procesi

Glede na to, da so tehnične možnosti zbiranja in obdelave informacij zmeraj večje, bi morali doseči zagotovitev podatkov v realnem času.

Zgodovinski pregled meril, ki ga je prikazal Johnson (1991), kaže na to, da se uporabljena merila prilagajajo parametrom, ki so ocenjeni kot najpomembnejši za dolgoročno uspešnost podjetja. Tako so v začetku industrializacije (pred približno 150 leti) potrebne informacije obsegale predvsem podatke o tem, kako učinkovito so se delo in material pretvorili v končni produkt. Merili so se predvsem stroški konverzije na ustrezno enoto (str/uro, str/kg ...). V sredini 19. stoletja se je povečala možnost za hierarhično organizacijo podjetja (železnica, transport) in se uvedla merila, ki so ugotavljala hitrost konverzije (stroški/ton/km ...), to je učinkovitost notranjih procesov. Procese so sestavljale aktivnosti proizvodnje in transporta. Zanimivo je, da se niso vodile niti investicije niti amortizacija; pomembna je bila učinkovita produkcija za zagotavljanje produktov za oskrbo trga. V začetku 20. stoletja je družba DUPONT razvila kazalce, ki so omogočali tudi nadzor nad alokacijo investicij (donos na investicijo ROI). Pred tem je bil pomemben samo obseg proizvodnje določene homogene operacije. Lahko trdimo, da je bila do leta 1925 razvita večina meril, ki se uporabljajo še danes. Zaradi povečanih potreb po zunanjem nadzoru (revizija), katerega interes so bili predvsem agregatni podatki, se je pozornost preusmerila na to področje. Niso pa se razvili vzporedni sistemi za zagotavljanje informacij za odločanje.

V današnjem času se življenjska doba proizvodov krajša, razvojni stroški in investicije se večajo, izobraževanje pa postaja pomembnejše. Merila dobička in donosa na investicijo zato niso več primerna za vodenje odločitev. Glavna inovacija v zvezi z merili je bil v zadnjih 60. letih postopek diskontira-

nih denarnih tokov DCF (angl. discounted cash flow) in presežni dobiček RI (angl. residual income). RI pomeni presežek dejanskega donosa nad zahtevanim donosom, merjeno vrednostno, in je po vsebini povsem primerljiv s konceptom EVA, ki je danes celo patentiran.

Z današnjega vidika je zanimiv naslednji citat iz Johnson 1991: »V zadnjem desetletju so vodstva podjetja ugotovila, da je možno z računovodsko telovadbo doseči več kot z ukvarjanjem z dejanskimi problemi. Pravila računovodstva se zlorablajo za potrebe uprave podjetij. Računovodstvo servisira predvsem zunanje potrebe. Obravnava profitnih centrov je napačna, saj leti ne povečujejo skupnega dobička, ampak se obravnavajo kot samostojna podjetja. Namesto razvoja proizvodov in storitev se uporabljajo se kreativne finance (ustvarjajo se dobički iz finančnih transakcij M & A, Spin off, LBO, sale and lease back ...). Kratkoročni dobički se dobivajo na račun zanemarjanja dolgoročnih investicij, izboljšanja kvalitete itd.«

## Izbor meril

Izbrana merila morajo biti tista, za katera predpostavljamo (oziroma vemo), da imajo največji vpliv na skupni cilj podjetja, ki je dolgoročno preživetje in iz tega izhajajoča nujnost učinkovitosti investicij. Poleg tega je za izbor pomembno tudi, da smo jih sposobni ustrezno izmeriti. Izbor meril predstavlja sistem merjenja uspešnosti. Razvili so se različni sistemi merjenja uspešnosti, ki se razlikujejo po izboru meril in določanju njihove pomembnosti. Nekatere sisteme bomo predstavili v nadaljevanju. Najprej pogledjmo, kakšne vplive prinaša tako imenovana e-ekonomija.

## E-ekonomija in merila uspešnosti

Izraz e-ekonomija (v nekaterih delih poimenovana tudi kot »nova« ekonomija) nima določenega izumitelja niti točke izvora. Izraz se je pojavil z nastankom tako imenovanih dot.com podjetij, za katere se je trdilo, da delujejo v novi ekonomiji. Če bi bilo treba iskati očeta nove ekonomije, bi bil prav gotovo nominiran Keven Kelly. Njegova knjiga *New rules for the new economy* (Kelly, 1999) predstavlja zelo optimističen pogled na prihodnost Z njegovimi tezami sa je tudi veliko polemiziralo (Bradford Delong, 1998). Njegova glavna teza pravi, da se je pri bioloških organizmih začel skokovit razvoj, ko so celice začele komunicirati med seboj na daljavo. Analogno lahko pričakujemo skokovit razvoj tudi v ekonomiji. Celice (podjetja) komunicirajo na daljavo (internet).

Z vidika razumevanja je izraz »nova ekonomija« v slovenščini lahko tudi pomensko sporen, saj predstavlja prevod izraza »New economy« in ne izraza »New economics«. V slovenščini izraz »Economics« prevajamo z izrazom ekonomija. Tako bi lahko napačno sklepali, da obstaja poleg klasične delitve na makroekonomijo in mikroekonomija še nova ekonomija, kar pa seveda ne drži. Bolj pravilen izraz bi bil »nov način gospodarjenja« oziroma »novi pogoji gospodarjenja«, saj izraz »Economy« pomeni gospodarstvo oziroma gospodarjenje. Nova ekonomija tudi ne pomeni novega pristopa k obravnavi ekonomskega problema, ampak predstavlja samo nove elemente, ki vplivajo na način reševanja tega problema (Varian, 1999).

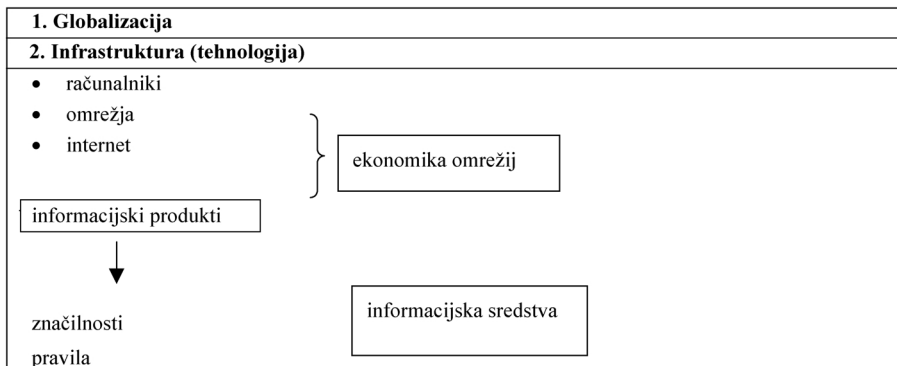
Obstajale so tudi tendence po uvajanju termina New economics, vezane predvsem na pojav rastočih donosov oziroma smerne odvisnosti (angl. path dependence). Brian W. Arthur ločuje med konvencionalno ekonomijo in ekonomijo pozitivne povratne zveze. Vendar se ta delitev ni »prijela«, saj predstavlja samo določen segment, ki ga je mogoče obvladati tudi z obstoječimi orodji. Drugačna krivulja na istem diagramu še ne pomeni potrebe po novi teoriji. Ni naključje, da je Brian W. Arthur tudi glavni teoretični podpornik tožbe proti Microsoftu.

Oglejmo si še nekaj najbolj pogostih definicij nove ekonomije:

- Nova ekonomija pomeni strukturno spremembo v gospodarstvu, ki se dogaja približno vsakih 50 let na podlagi določenih dejavnikov, ki izhajajo v sedanjem primeru iz informacijske tehnologije. Po prvi kmetijski in drugi industrijski je del tretje »revolucije«.
- Najbolj optimistična definicija nove ekonomije pravi takole: Digitalna tehnologija bo dramatično povečala produktivnost, kar pomeni ekonomsko rast. Kljub povečanemu povpraševanju podjetja ne morejo večati cen zaradi globalne konkurence. Ekonomija tako lahko raste z visoko stopnjo rasti brez dodatne inflacije.
- Ne glede na vse definicije pa ni nobenega dvoma, da informacijska tehnologija in z njo povezani dejavniki vplivajo na poslovanje podjetij in jih je treba upoštevati. Spremembe se dogajajo predvsem na dveh področjih:

Ne glede na vse definicije pa ni nobenega dvoma, da informacijska tehnologija in z njo povezani dejavniki vplivajo na poslovanje podjetij in jih je treba upoštevati. Spremembe se dogajajo predvsem na dveh področjih (glej *tabelo 1*).

Tabela 1: PRIMERJAVA NEKATERIH KARAKTERISTIK STARE IN E-EKONOMIJE



Vir: Avtorja.

Infrastruktura, ki predstavlja osnovno orodje, je povzročila premike v treh segmentih, in sicer:

- nastanek oziroma povečan obseg tako imenovanih informacijskih oziroma omrežnih produktov, ki imajo svoje značilnosti in zahtevajo drugačen pristop
- zahteva po drugačni obravnavi fenomena omrežij – ekonomika omrežij
- povečan obseg in pomembnost informacijskih sredstev v podjetjih

Ne moremo sicer trditi, da je eno in drugo nastalo popolnoma na novo. Tudi prej se je pojavljalo, vendar v manjšem obsegu in dinamiki. Profesor Bradford De Long z Univerze Berkeley je ta nova »orodja« imenoval miselna orodja (angl. tools for thought) za razliko od orodij, ki jih je prinesla industrijska revolucija. Zanimiva je tudi njegova razlaga, da miselna orodja uporabljajo predvsem svetovalci in na splošno tisti, ki radi govorijo, zato je tudi toliko govora o novi ekonomiji in zanjo obstaja toliko definicij.

Informacijska tehnologija ustvarja nove proizvode in daje vsem panogam orodje, da izboljšajo svojo konkurenčnost. Zato lahko trdimo, da je to več kot samo vodilni sektor, ki se v zgodovini pojavlja ob tehnoloških premikih. Pomembno je, kako panoge uporabljajo to tehnologijo: ali povečujejo svojo konkurenčnost ali z investiranjem v to tehnologijo samo povečujejo moč vodilnega sektorja, to je sektorja informacijskega industrije. Ključni indikatorji, ki karakterizirajo Novo ekonomijo, so: (1) panožne spremembe, globalizacija in informacijska tehnologija, (2) rast in zaposlitvena dinamika, ter (3) prehod v digitalno ekonomijo, investicije v tehnologijo in inovacije, razvoj izobraževanja. Ključni trendi e-ekonomije so dolgoročni strukturni trendi in so prikazani v tabeli 2.



Tabela 2: PRIMERJAVA NEKATERIH KARAKTERISTIK STARE IN E-EKONOMIJE

| <i>Karakteristika</i>                     | <i>Stara ekonomija</i>                    | <i>E-ekonomija</i>                                 |
|---|---|--|
| <b>Ekonomske karakteristike</b>           |   |  |
| <i>Trg</i>                                | Stabilen                                  | Dinamičen  |
| <i>Konkurenca</i>                         | Nacionalna                                | Globalna   |
| <i>Organizacijska oblika</i>              | Hierarhična                               | Mrežna   |
| <b>Panoga</b>                             |   |  |
| <i>Organizacija proizvodnje</i>           | Množična proizvodnja                      | Fleksibilna proizvodnja                            |
| <i>Ključni dejavniki uspeha</i>           | Kapital/delo                              | Inovacije/znanje                                   |
| <i>Vir konkurenčne prednosti</i>          | Manjšanje stroškov skozi ekonomijo obsega | Inovacije, kakovost, hiter pristop na trg, stroški |
| <i>Tehnološki dejavniki</i>               | Mehanizacija                              | Digitalizacija                                     |
| <i>Pomembnost razvoja/ inovacij</i>       | Srednja                                   | Visoka   |
| <i>Povezava z drugimi podjetji</i>        | Ne  | Sodelovanje  |
| <b>Delovna sila</b>                       |   |  |
| <i>Cilj</i>                               | Polna zaposlenost                         | Višje plače in dohodki                             |
| <i>Sposobnosti</i>                        | Vezane na delo                            | Široke sposobnosti in stalno izpopolnjevanje       |
| <i>Zahtevana izobrazba</i>                | Dosežena ustrezna stopnja                 | Stalno izobraževanje                               |
| <i>Relacija med delom in upravljanjem</i> | Poveljevanje                              | Sodelovanje  |
| <i>Vrsta zaposlitve</i>                   | Stabilna                                  | Nestalna z veliko priložnosti                      |
| <b>Vlada</b>                              |   |  |
| <i>Relacija vlada – podjetje</i>          | Postavljanje zahtev                       | Pospeševanje priložnosti za rast                   |
| <i>Regulacija</i>                         | Nadzor in kontrola                        | Tržna orodja, fleksibilnost                        |

Vir: New Economy Index, November 1998.

Z makroekonomskega vidika predstavlja pomemben premik globalizacija. Če je bila v začetku ekonomija lokalna, kasneje nacionalna, postaja danes globalna. V preteklosti je struktura vladanja sledila premikom v ekonomiji, sedanja ekonomska revolucija pa je povzročila, da imamo globalno ekonomijo brez globalne vlade. Institucije, kot so IMF, UN itd. niso predvidene za vodenje globalne ekonomije. Tranzicija iz nacionalne v globalno bo povzročala turbolence in včasih nepredvidljive viharje (Thurow, 2000).

E-ekonomija pomeni nov, pomemben vir gospodarske rasti. Razvoj postaja manj odvisen od fizičnega kapitala in s tem bolj od intelektualnega kapitala. Vsebuje tudi inovacije na področju poslovnega modela, ki so omogočene zaradi nove tehnologije. Nov vir rasti gospodarstva pa potrebuje temelje oziroma pravila (institucije), ki so usklajena s potrebami. Pravila so

del institucionalnega sistema. Zaradi nove tehnologije bodo potrebna tudi nova pravila v zvezi z zaščito kupca, z davki, dosegljivostjo, varnostjo, zasebnostjo in lastništvom. Lastnosti produktov in sredstev vplivajo na povečanje pomembnosti institucij v zvezi z intelektualno lastnino, njeno definicijo in zaščito. Zelo pomemben element, povezan z novo ekonomijo, je fleksibilnost, ki jo je nujno upoštevati ter poleg tega zagotoviti čim širšo možnost vključevanja.

Trdimo lahko, da so bila tudi v preteklosti obdobja, ko so napredne tehnologije in spremembe v organizaciji poslovanja vplivale na spremembe v ekonomiji in družbi. Te spremembe niso vplivale samo na panogo, kjer se spremembe dogajajo, ampak so dale močno orodje vsem sektorjem gospodarstva. Informacijska tehnologija, obdelava in posredovanje podatkov so orodja za organiziranje, prenos in skladiščenje podatkov v digitalni obliki. So orodje za razmišljanje, ki nadomeščajo in povečujejo možgansko moč, tako kot je tehnologija v času industrijske revolucije nadomeščala in povečevala mišično moč.

Neposredni rezultat tehnologije, ki opredeljuje e-ekonomijo, so tudi tako imenovani informacijski produkti. Ti so definirani kot produkti, ki jih je možno digitalizirati – zapisati v obliko bitov (Varian, 1999). Značilnosti teh produktov so glavni elementi, ki določajo implikacije nove ekonomije na mikro in makroekonomskem nivoju. Vedno večji delež predstavljajo omrežne panoge, ki imajo svoje značilnosti, zato se je razvila tudi ekonomika omrežnih podjetij oziroma panog. Informacijski produkti imajo določene značilnosti, ki vplivajo na njihovo obnašanje in ekonomsko obravnavo. Podobne značilnosti imajo tudi neopredmetena sredstva, ki predstavljajo pomembno sredstvo v podjetju z vidika ustvarjanja vrednosti. Pomembne stvari v okviru nove ekonomije so zato informacijski produkti, ki jih v kapitalizirani obliki imenujemo neopredmetena sredstva (intelektualna sredstva, intelektualni kapital) ter ekonomika omrežnih panog.

## Informacijski produkti

Vse, kar je možno digitalizirati (zapisati kot zaporedje bitov), je informacija. Primeri za to so rezultat tekme, knjiga, baza podatkov, film, spletna stran itd. Informacija ima vrednost (nekateri imajo vrednost za posameznika, druge imajo poslovno vrednost) in zato so jo ljudje pripravljeni plačati.

V zvezi s stroški je pomembno, da informacija povzroča visoke stroške produkcije, toda nizke stroške reprodukcije. Pomeni, da ima visoke fiksne stroške, vendar majhne marginalne stroške. Iz tega je možen zaključek, da je postavljanje cen na podlagi proizvodnih stroškov neprimerno, postavljati se morajo glede na vrednost, ki jo pomenijo za kupca. Ker kupci različno ocenjujejo vrednost, pridemo do koncepta diferenciranih cen. Nizki stroški

reprodukcije dajejo možnost kopiranja, zato je potrebna neka vrsta zaščita intelektualne lastnine. Informacija spada tudi med produkte, ki jih moramo najprej preizkusiti, da lahko ocenimo njihovo vrednost. Ta se ocenjuje na podlagi znamke in referenc. Vrednost informacije in današnja informacijska ekonomija je postala pomembna zaradi informacijske tehnologije in infrastrukture, ki nam omogoča pridobivanje informacij. Poleg konkurence je treba upoštevati tudi proizvajalce komplementarnih produktov in partnerjev. Ob gibanju stroškov sta pomembni še dve značilnosti, in sicer zaprtost (vklenjenost) in stroški prehoda. Z nakupom določene tehnologije smo vezani na določene produkte. Če jih hočemo menjati, je to povezano z določenimi stroški, ki jih je treba upoštevati.

Z informacijskimi produkti so povezani pozitivna povratna zveza, mrežni efekt in standardi. Kadar je vrednost produkta za posameznika odvisna od tega, koliko drugih ljudi še uporablja produkt, govorimo o mrežnem efektu (učinku). Ustvari se pozitivna povratna zveza, kot na primer faksimilni aparati, internet ... Mrežni efekt vodi do ekonomije obsega povpraševanja in pozitivne povratne zveze. Pri tem pa so pomembna tudi kupčeva pričakovanja. Produkt, za katerega se pričakuje, da bo postal standard, bo tudi dejansko postal standard.

Stroški produkcije so vezani na produkcijo prve kopije. Stroški dodatne kopije so minimalni in v določenih primerih tudi nični. Pomeni, da imajo visoke fiksne stroške produkcije in nizke variabilne stroške. Taka struktura stroškov vodi do značilnosti ekonomije obsega. Čim večji je obseg proizvodnje, manjši so povprečni stroški produkcije. Največji del fiksnih stroškov pomeni tako imenovane potopljene (nevračljive) stroške (sunk cost). To so stroški, ki jih ni mogoče nadomestiti, če se proizvodnja ustavi. Potopljeni stroški morajo običajno biti plačani pred začetkom produkcije. Tudi variabilni stroški imajo svojevrstno obnašanje. Stroški dodatne kopije niso odvisni od števila proizvedenih kopij, pomeni, da ne obstajajo naravni limiti za proizvodnjo dodatnih kopij. Če lahko proizvedemo eno kopijo, potem jih lahko tudi milijon ali 10 milijonov za enake stroške na enoto. Konkurenčni boj med proizvajalci potiska ceno proti ničli. Zato obstajajo proizvajalci dveh tipov:

- dominantna podjetja, ki imajo zaradi visokega obsega prodaje stroškovno prednost pred manjšimi proizvajalci
- proizvajalci diferenciranih produktov z istimi tipi produktov, ki pa so zelo diferencirani glede na posamezne kupce. To velja za trg publikacij, filmov, televizije in nekatere programske opreme.

Strategije, ki jim sledijo podjetja, so zelo različne in so povezane s specifičnostjo informacijskih produktov. Celoten pregled nad temi strategijami je pregledno podal Hal R. Varian v svoji knjigi *Information Rules* (Varian, 1999). Pomembne so strategije upravljanja s pravicami, prepoznavanje in

upravljanje z vključenostjo, poznavanje omrežja in pozitivne povratne zveze, sodelovanje med podjetji in ustvarjanje kompatibilnosti ter uvajanje standardov.

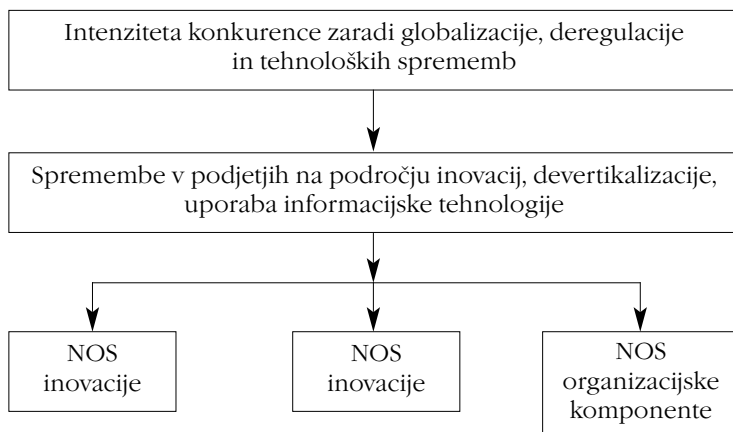
## Informacijska sredstva

Informacijska sredstva so glede na svoje značilnosti kapitalizirani informacijski produkti in imajo pomembno vlogo pri ustvarjanju vrednosti. Sredstva podjetja lahko razdelimo na tri kategorije: (1) fizična; (2) finančna ter (3) neopredmetena - intelektualna.

Fizična in finančna sredstva postajajo blago, ki ne more dosegati nadpovprečnih donosov. Visoke donose, konkurenčno prednost ali včasih celo začasni monopol lahko dosežemo samo z ustrezno uporabo neopredmetenih sredstev v kombinacij z drugimi sredstvi. Splošna definicija sredstva je, da so to terjatve do bodočih koristi, nastale iz tega sredstva, kot so renta za komercialne premoženje, obresti za obveznice in denarni tok za proizvodne kapacitete. Neopredmeteno sredstvo je terjatev do bodočih koristi, ki izhaja iz sredstev, brez fizične ali finančne oblike. Izrazi, ki se uporabljajo za neopredmetena sredstva, so: (1) neopredmetena sredstva - računovodski termin; (2) sredstva znanja (knowledge assets) - ekonomski termin ter (3) intelektualni kapital - managerski in pravni termin

Pomen neopredmetenih sredstev (NOS) se povečuje zaradi povečane konkurence, globalizacije in deregulacije ter napredka informacijske tehnologije in postajajo glavni generator vrednosti.

Slika 2: POMEMBNOST NEOPREDMETENIH SREDSTEV (NOS)



Vir: Lev, 2000.

Neopredmetena sredstva so pomembna za:

1. vodstvo in lastnike podjetja – rezultati kažejo, da so investicije v NOS povezane z donosi, ki so višji kot povprečni riziki za te naložbe.
2. investitorje in regulatorje kapitalskega trga – obstoj informacijske asimetrije je večji pri podjetjih z veliko NOS.
3. računovodsko stroko – neevidentiranje NOS povzroča, da so finančna poročila nepopolna in ne dajejo prave informacije.
4. politiko – finančni podatki podjetij so vhodni za nacionalne podatke. Politika davkov, politika podpiranja inovacij, zaščita intelektualne lastnine itd. je zato lahko napačna.

### Ekonomija omrežij

Ekonomija omrežij je vezana na področje trga z omrežnimi produkti. Delež tega trga se veča in vključuje telefone, e-pošto, internet, trg z glasbo, bančne storitve, pravne storitve itd. Značilnosti teh trgov, ki kažejo razliko od klasičnih trgov, so naslednje:

- komplementarnost, kompatibilnost in standardi; *Komplementarnost* pomeni povezanost med proizvodi, ki se kupujejo kot sistemi. Če hočemo, da je produkt komplementaren, mora biti kompatibilen in delovati na istih standardih.
- potrošniške eksternalije; *Eksternalije* (zunanji učinki) pomenijo, da je koristnost produkta povezana s tem, koliko drugih uporabnikov uporablja isti produkt. Imenujemo jih tudi omrežne eksternalije.
- stroški prestopa in vklenjenost; *Vklenjenost* pomeni, da ob menjavi produkta nastanejo *stroški prestopa*. Velikost teh stroškov pa določa stopnjo vklenjenosti.
- pomembnost ekonomije obsega pri produkciji; Pomembnost *ekonomije obsega* izhaja iz specifičnosti stroškov, ki imajo značilnosti naravnih monopolov. V skladu z ekonomsko teorijo pa taki trgi ne morejo funkcionirati kot konkurenčni trgi. Za te produkte torej ni ravnotežja in prvi teorem ekonomike blaginje ni uporaben. Njegovo uporabnost preprečuje tudi obstoj eksternalij.

Tu pa pridemo do dileme, ali je vedno, ko obstajajo eksternalije, potrebna intervencija države. Mnenja so deljena. Oz Shy (Shy, 2001) pravi: »Dejstvo je, da trg ni opravil naloge, če se je uveljavil drugi najboljši standard. Toda ne obstaja nobena garancija, da bi intervencija države pripeljala do uveljavitve prvega najboljšega standarda. Torej je tudi slabša izbira, ki je nastala brez intervencije, še zmeraj boljša«. S tem se je mogoče strinjati. Institucija prostega trga je boljša od organizacije, kot sta birokracija in lobiranje.

## Sodobni sistemi merjenja uspešnosti

### Uravnoteženi sistem kazalnikov (*Balance scorecard -BSC*)

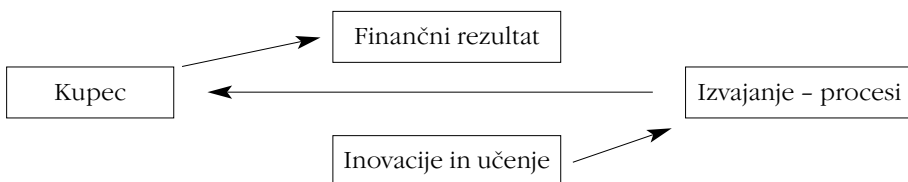
Cilj uravnoteženih kazalnikov je povezati kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja. Na ta način se podjetje usmeri na nekaj kritičnih kazalnikov in pomembna ciljna področja. Koncept upošteva tri časovne dimenzije: včeraj, danes in jutri. Pri BSC so merila na podlagi rezultatov kombinirana z merili, ki opisujejo porabo resursov in izvajanje aktivnosti. Želimo meriti tiste faktorje, ki določajo ali vplivajo na bodoče rezultate. Koncept BSC sta postavila Robert Kaplan in David Norton v letu 1992 na osnovi štirih pogledov (glej *slika 3*):

1. delničarjev v povezavi s finančnimi rezultati,
2. kupcev v povezavi z vizijo,
3. kupcev in delničarjev v povezavi s procesi,
4. notranji pogled na učenje in rast.

Za vsak pogled formuliramo cilje, merila ter potrebne aktivnosti. Če merimo vhodne komponente, potem merimo dejavnike, merila izhodov pa so rezultati. Z merjenjem dejavnikov vplivamo na rezultate in to je bistvo teh metod. Merila so definirana v treh nefinančnih pogledih na podjetje, ki so medsebojno povezana skozi vzročno-posledično verigo s finančnimi merili, ki zagotavlja, da se cilj organizacije (podjetja), ki je kontinuirana uspešnost in obstoj, izpolnjuje (več o pomembnosti uravnoteženega spremljanja finančnih in nefinančnih meril uspešnosti glej tudi v Bhimani in Langfield-Smith, 2007).

472

Slika 3: KONCEPT BSC



Vir: Olve, 1999.

### Sistem 20 ključev<sup>3</sup>

Metodo 20 ključev je razvil profesor Iwao Kobayashi, direktor East Japan PPORF\* Development Institute. Metoda predstavlja praktičen in razumljiv program medsebojno povezanih izboljšav poslovanja podjetja. Sistem 20 ključev je mednarodno razširjena in priznana metoda stalnega in nadzoro-

<sup>3</sup> Povzeto po predstavitvenem dokumentu, ki je bil priloga k razpisu: pripravil Delloitte & Touche d.o.o., Dunajska 22, 1511 Ljubljana.

\* PPORF = Practical Programme of Revolution in Factories and Other Organisations

vanega »revolucioniranja« podjetja, ki edino omogoča preživetje in napredek v današnjem svetu hitrih sprememb. Sistem zajema 20 področij izboljšav (tabela 3), ki so potrebna za povečanje produktivnosti in zadovoljstva vseh interesnih skupin v podjetju (kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, skupnosti in lastnikov), ne nazadnje tudi za ohranitev in izboljšanje kakovosti naravnega okolja.

Štirje temeljni kamni metode so ključi 1, 2, 3 in 20. Ti ključi pospešujejo rast in razvoj ostalih šestnajstih ključev, ki spet povratno vplivajo na temeljne kamne. Rezultat procesa je izboljšanje delovnih pogojev v podjetju in vzpostavitev idealnih razmer na delovnih mestih brez nepotrebnih izgub ter delo v prijetnem okolju, popolnoma osredotočeno na potrebe kupcev. V nadaljevanju so na kratko podani poglobitveni cilji posameznih ključev.

Tabela 3: SPISEK KLJUČEV

|  |  |
|--|--|
| Ključ 1: Čiščenje in organiziranje               | Ključ 11: Sistem zagotavljanja kakovosti       |
| Ključ 2: Organizacija sistema in vodenje s cilji | Ključ 12: Odnosi z dobavitelji                 |
| Ključ 3: Aktivnosti v delovnih skupinah          | Ključ 13: Odpravljanje vseh izgub              |
| Ključ 4: Zmanjšanje medfaznih zalog              | Ključ 14: Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam |
| Ključ 5: Zmanjšanje časov nastavitve             | Ključ 15: Širjenje usposobljenosti zaposlenih  |
| Ključ 6: Vrednostna analiza delovnih postopkov   | Ključ 16: Načrtovanje proizvodnje              |
| Ključ 7: Proizvodnja brez nadzora                | Ključ 17: Nadzor učinkovitosti                 |
| Ključ 8: Povezava proizvodnih procesov           | Ključ 18: Računalniška podpora poslovanju      |
| Ključ 9: Vzdrževanje strojev in opreme           | Ključ 19: Varčevanje z energijo in materiali   |
| Ključ 10: Organizacija delovnega časa            | Ključ 20: Obvladovanje vodilnih tehnologij     |

Vir : Deloitte & Touche d.o.o., Dunajska 22, 1511 Ljubljana

### *EFQM model*

Leta 1990 je Evropski sklad za upravljanje kakovosti ob podpori Evropske organizacije za kakovost in Evropske komisije (Generalni direktorat III) začel razvijati evropsko nagrado za kakovost. Javnosti jo je oktobra 1991 na letnem forumu EFQM (ki je bil tega leta v Parizu) predstavil Martin Bange-mann, podpredsednik Evropske komisije. Oktobra 1992 je španski kralj Juan Carlos I prvič predstavil evropska priznanja za kakovost in nagrado na forumu EFQM v Madridu.

Od leta 1992 je bilo po vsej Evropi ustanovljenih veliko državnih in regionalnih nagrad za kakovost. Skoraj vse temeljijo na metodah in procesih, ki so bili razviti za evropsko nagrado za kakovost. Mnogi so mislili, da je proces

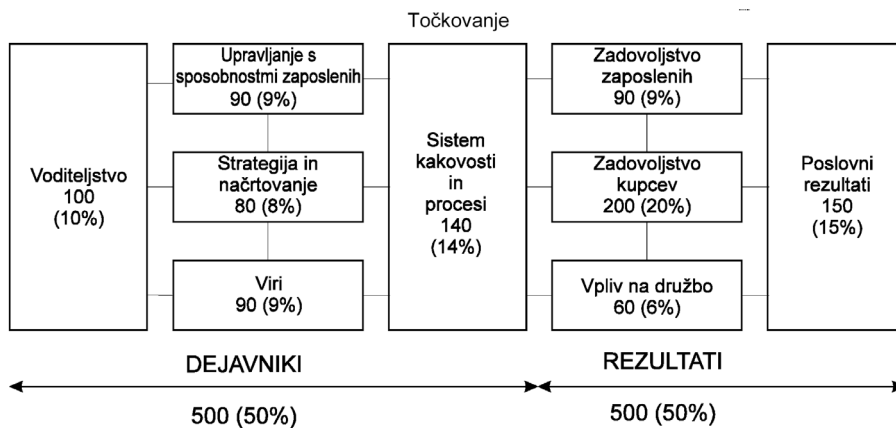
nagrajevanja namenjen samo velikim podjetjem, zato je Evropska komisija leta 1994 prosila EFQM in EOQ, da skupaj razvijeta in uvedeta različne kategorije nagrade za javni sektor ter za majhna in srednje velika podjetja (MSP). Razvili so smernice za javni sektor in ta kategorija je bila javnosti predstavljena septembra 1995 na berlinskem forumu. Za MSP je bila v letih 1995-96 izvedena obširna pilotna študija, kategorija je bila predstavljena javnosti v tednu evropske kakovosti, novembra 1996.

### Razvoj priznanja RS za poslovno odličnost<sup>4</sup>

V Sloveniji so se že leta 1994 začele priprave za sprejem zakona, ki naj bi uveljavil najvišje državno priznanje na področju kakovosti – priznanje Republike Slovenije za kakovost. Leta 1996 je Urad RS za standardizacijo in meroslovje uspešno izvedel prvi pilotni projekt za priznanje RS za kakovost ter v ta namen, v sodelovanju s strokovnjaki iz uglednih organizacij in ustanov, pripravil tudi prva Pilotna merila za prijavo in ocenjevanje za leto 1996. Po teh merilih so bila ocenjena vsa podjetja, ki so sodelovala v pilotnem projektu. Izsledki rezultatov so privedli do odločitve privzema evropskega modela za mala in srednje velika podjetja kot enotni model priznanja Republike Slovenije za kakovost in tako pripravili Pilotna merila za prijavo in ocenjevanje.

474

Slika 4: MODEL PRIZNANJA REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST -EFQM MODEL



Vir: Urad za standardizacijo in meroslovje.

Devet predalov v modelu predstavlja merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako neka organizacija napreduje v smeri odličnosti, in so razvrščena v »Dejavnike« in »Rezultate«. Največje število točk, pripisanih posameznemu

<sup>4</sup> Povzeto po materialu Urada za standardizacijo in meroslovje Republike Slovenije



merilu, se uporablja za točkovanje samoocenjevanj in vlog za priznanje. Enakovredni odstotek kaže, kakšen relativni pomen ima neko merilo v primerjavi s celoto.

Za večino organizacij so »rezultati« najpomembnejši vidik. Model nam v bistvu pove, da se zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo doseže z izvajanjem strategije in načrtovanjem, upravljanjem s sposobnostmi zaposlenih in upravljanjem z viri, sistemi kakovosti in procesi, kar končno privede do odličnosti v finančnih in nefinančnih poslovnih rezultatih. Tako se tista stran modela, kjer so »rezultati«, ukvarja s tem, kar je organizacija dosegla ali dosega; »dejavniki« pa opisujejo, kako se ti rezultati dosegajo.

Model priznanja RS za poslovno odličnost je enak kot evropski model za mala in srednje velika podjetja. Pokriva enake bistvene elemente poslovne odličnosti kot model za večje organizacije in uporablja enako strukturo z devetimi predali. Da bi lahko bolje prikazali zgradbo in metode malih in srednje velikih podjetij, so definicije in opisi spremenjeni, merila pa razdeljena na manj delov.

Model EFQM loči med dejavniki in rezultati (za primer implementacije v slovenskem podjetju glej na primer Tekavčič in Peljhan, 2004). Sistem točkovanja predpostavlja, da so povezave med dejavniki in rezultati univerzalne. To včasih lahko pelje v napačno smer, posebej, ker so ponavadi ocenjevalci posameznih področij ozko specializirani in prihaja do »fetišizacije« procesov oziroma do tega, da dejavniki postanejo cilji. Najpomembnejša postane idealizacija dejavnikov (po načelu moj cilj je maksimizirati tisto, na kar se spoznam).

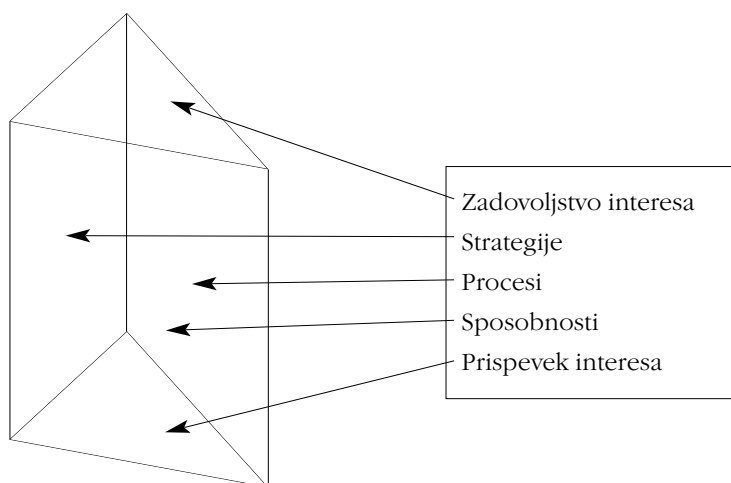
## Uspešnostna prizma

Različne metode merjenja uspešnosti vključujejo različne vidike uspešnosti. Razlikujejo se po širini in pomembnosti upoštevanja posameznih interesov v organizaciji in vrsti dejavnikov, ki jih upoštevajo kot merila. Vprašanje je, katere dejavnike upoštevamo in ali smo jih sposobni ustrezno izmeriti. Sistem BSC upošteva štiri perspektive (finance, kupce, procese in učenje), modeli poslovne odličnosti pa upoštevajo nekatere dejavnike, ki jih je težko izmeriti. Metode, ki so usmerjene izključno na procese (ABC, 6d), upoštevajo predvsem stroškovne dejavnike, vse druge pa zanemarjajo. Metode konkurenčne primerjave so usmerjene preveč kratkoročno. Kljub temu vse naštetje metode ob ustrezni uporabi lahko dajejo dobre rezultate.

Andy Neely (Neely, 2002) ponuja nov pristop, ki ga imenuje uspešnostna prizma (angl. Performance prism). Prizma ima 5 ploskev, ki predstavljajo poglede, na katere se usmerja merjenje uspešnosti. Zgornjo in spodnjo ploskev prizme (glej *sliko 5*) predstavljata prispevek in zadovoljstvo interesov.

Stranske ploskve pa predstavljajo strategije, procese in sposobnosti. Organizacije, ki želijo biti dolgoročno uspešne v današnjih pogojih, morajo imeti jasno sliko o tem, kateri so ključni interesi in kaj ti interesi želijo. Temu so prilagojene postavljene strategije, zahtevani procesi in potrebne sposobnosti. Obstaja splošno mnenje, da mora biti merilo posledica strategije. Neely trdi, da je to napačna predpostavka. Merilo nam kaže, če smo na pravi poti do cilja, strategija ne določa cilja, ampak način njegovega doseganja. Začetek mora biti torej pri *interesih* (angl. Stakeholders).

Slika 5: USPEŠNOSTNA PRIZMA



Katere interese bomo vključili v merila, je odvisno od vrste organizacije in njene dejavnosti ter lahko obsega delničarje, kupce, zaposlene, dobavitelje, posrednike, institucije države oz. lokalne skupnosti in tudi grupe pritiska (angl. Pressure groups), če le-te obstajajo. Organizacija mora znati oceniti, kateri interes je treba vključiti v prizmo glede na to, kako pomemben je njihov vpliv na cilje poslovanja. Čeprav organizacije sicer imajo dolžnost, da upoštevajo interese drugih, pa ni njihova dolžnost, da jih promovirajo.

Drugo perspektivo predstavljajo *strategije*. Vprašanje, na katerega je treba odgovoriti, je, kakšne strategije so potrebne, da bomo dosegli zadovoljstvo interesov. Merila v zvezi s strategijami imajo trojno vlogo, in sicer z njimi preverjamo uresničevanje strategije, komuniciramo z interesi ter vzpodbujamo uresničevanje (več o vlogi meril uspešnosti v managerskih sistemih nadzora, ki zagotavljajo uresničevanje strategije, glej v Peljhan, 2007 in Peljhan, Tekavčič, 2008).

Naslednja perspektiva so poslovni *procesi*, ki so ključna sestavina organizacije. Z njimi izvajamo postavljene strategije. Današnje organizacije, zaradi

posledic preteklega razvoja, na žalost niso procesno orientirane. Sestavljene so iz funkcionalnih silosov, ki so usmerjeni predvsem navznoter. Prenova procesov je torej prvi korak k povečani uspešnosti v pogojih nove ekonomije. Tehnološke možnosti, ki jih daje e-ekonomija, so osnova za obnovo procesov.

Procesi potrebujejo ljudi z ustreznim znanjem in sposobnostmi, infrastrukturo in tehnologijo. *Sposobnosti* (angl. Capabilities) so kombinacija ljudi, znanja in tehnologije, ki omogočajo ustvarjanje vrednosti. Merila v zvezi s sposobnostmi so usmerjena na elemente, ki izražajo posebnosti v primerjavi z drugimi in zato dajejo konkurenčno prednost.

*Prispevek interesa* (angl. Stakeholder contribution) kot zadnja perspektiva je nasprotni pol zadovoljstva interesa in je z njim na nek način povezan. Pomeni kategorijo, ki jo organizacija pridobi v zameno za ustrezno upoštevanje določenega interesa. Prispevek interesa je rezultat zadovoljitve interesa. Kot kriterij za vključitev interesa v sistem bi tako lahko postavili pogoj, da je prispevek interesa vrednostno večji od stroškov vzpostavitve sistema njegovega merjenja in drugih s tem povezanih stroškov. Na ta način vsaj na načelnem nivoju rešimo problem ciljne vrednosti dejavnika, ki predstavlja njegov optimum.

Merila v zvezi s posameznimi perspektivami morajo odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. *Zadovoljstvo interesa* – kateri so ključni interesi in kaj so njihove potrebe in zahteve?
2. *Strategije* – kakšne strategije bodo potrebne za zadovoljitev ključnih interesov?
3. *Procesi* – kakšne kritične procese potrebujemo za izvajanje strategij?
4. *Sposobnosti* – kakšne sposobnosti potrebujemo za izvajanje procesov?
5. *Prispevek interesa* – kaj pričakujemo od posameznega interesa, da bomo lahko vzdrževali in razvijali svoje sposobnosti?

## Zaključek

Sistemi merjenja uspešnosti, ki se uveljavljajo v podjetjih 21. stoletja, se prilagajajo novim pogojem poslovanja, ki jih opredeljuje t.i. e-ekonomija. Dinamično konkurenčno okolje in večja transparentnost poslovanja silita podjetja k drugačnemu pogledu na svoje poslanstvo, ki prav zaradi cilja dolgoročnega obstoja ne more biti več usmerjeno samo na zadovoljevanje interesov lastnikov in financerjev podjetja.

Seveda je dolgoročni obstoj podjetja še vedno odvisen od doseganja ustreznih denarnih tokov pri svojem poslovanju, ali, drugače rečeno, donosi, ki jih dosega s svojimi investicijami, morajo biti ustrezno višji od stroškov virov, s katerimi se te investicije financirajo. Cilj podjetja tako še vedno osta-

ja ustvarjanje vrednosti, za doseganje tega cilja pa mora svoj pogled razširiti tudi na dejavnike, ki doseganje cilja omogočajo. Z vključitvijo le-teh v sistem merjenja uspešnosti s prepoznavanjem zahtev dejavnikov kot elementa uspešnosti podjetja dobijo možnost usmerjanja svojega poslovanja k dolgoročni uspešnosti.

Razvoj ustreznega institucionalnega okolja in institucij vladanja podjetjem (angl. Corporate governance) bo zagotavljal, da so vsi interesi tudi formalno zastopani. Tako imenovana družbena odgovornost podjetja se tako prenese na ljudi, saj podjetje kot pravna fikcija ne more biti naslov za odgovornost, ampak so to lahko samo ljudje, ki ga zastopajo.

#### LITERATURA

- Arthur W. Brian (1994): *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy* (Economics, Cognition, and Society), University of Michigan Press.
- Barney Jay B. (2002): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Prentice Hall.
- Bhimani, A., Langfield-Smith, K. (2007): Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation, *Management Accounting Research*, 18 (1), 3-31.
- DeLong Brad (2001): *A Framework for Understanding Our New Economy*, [URL: [http://econ161.berkeley.edu/OpEd/virtual/technet\\_outline.html](http://econ161.berkeley.edu/OpEd/virtual/technet_outline.html)], 13. 3. 2001.
- DeLong Brad (2000a): *Macroeconomic Implication of the New economy* [URL:[http://econ161.berkeley.edu/OpEd/virtual/ne\\_macro.html](http://econ161.berkeley.edu/OpEd/virtual/ne_macro.html)], maj 2000a.
- DeLong Brad: *Next economy*, [URL:[http://econ161.berkeley.edu/Econ\\_Articles/newecon.htm](http://econ161.berkeley.edu/Econ_Articles/newecon.htm)], 2. 11. 1998.
- De Long Brad: *Rules, New and Old, for Tomorrow's Economy* [URL:[http://econ161.berkeley.edu/Econ\\_Articles/Reviews/Information\\_Rules.html](http://econ161.berkeley.edu/Econ_Articles/Reviews/Information_Rules.html)] 7.10.1998.
- De Long Brad (200b): *Tools for thought*, [URL:<http://econ161.berkeley.edu/OpEd/virtual/technet/TfT.html>], marec 2000b.
- De Long Bradford (2001): *Macroeconomics*, Irwin/McGraw-Hill.
- Economidies Nicholas (2002): *The economics of networks*: [URL:<http://allserv.rug.ac.be/~gdegeest/tablebib.htm>], marec 2002.
- Etzioni A. (1998): *A Communitarian Note on Stakeholder Theory*, *Business Ethics Quarterly*, 8 (4), 679-691.
- Hammer Michael (1996): *Beyond Reengineering*, London, HarperCollinsBusiness.
- Hammer Michael (2000): *Reengineering the Corporation*, London, Nicholas Brealey Publishing, 231 str.
- Jennings Marianne (2001): *Stakeholder theory*: [URL:[http://www.stthom.edu/cbes/conferences/marianne\\_jennings.html](http://www.stthom.edu/cbes/conferences/marianne_jennings.html)], marec 2002.
- Jensen Michael C. (2001b): *Value maximization, Stakeholder theory and the Corporate objective function*, *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (3).
- Johnson Thomas H., Kaplan S. Robert (1991): *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Harvard Business School Press.

- Kaplan Robert S. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Press.
- Kelly Kevin (1999): *New Rules for the New Economy*, London, Fourth Estate London.
- Lev Baruch (2001): *Intangibles, Management, Measurement and Reporting*, Washington, Brooking Press.
- Neely A. (1998): *Measuring Business Performance*, London, Profile books.
- Neely A. (2002): *The Performance prism*, London, Prentice Hall.
- Neely A., Najjar, M. Al. (2006): *Management Learning Not Management Control: The True Role of Performance Measurement?*, *California Management Review* 48 (3), 101-114.
- Olve Nils Goran et al. (1999): *Performance Drivers*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Peljhan, D. (2007): *The role of management control systems in strategy implementation: The case of a Slovenian company*. *Economic and Business Review*, 9 (3), 257-280.
- Peljhan, D., Tekavčič, M. (2008): *The impact of management control systems - strategy interaction on performance management : a case study*. *Organizacija*, 41 (5), 174-184.
- Shy Oz (2001): *The Economic of The Network Industries*, Cambridge university Press, Edinburgh.
- Tekavčič Metka (1997): *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.
- Tekavčič Metka (2000a): *Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti poslovanja*. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 49 (26), 59-61.
- Tekavčič Metka (2000b): *Analiziranje v pogojih elektronskega poslovanja*, Zbornik 6. strokovnega posvetovanja o sobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, str. 166-185.
- Tekavčič, M., Peljhan, D. (2004): *Achieving business excellence prize: The case of Trimo Trebnje d.d.*, *International business & economics research journal*, 3 (10), 49-63.
- Thurow Lester C.: *Building Wealth*. (2000): New York, HarperBusiness.
- Varian H. R, Shapiro C. (1999): *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*; Boston, Harvard Business school Press.